

2 NTT データグループ新中期経営計画

2022年度から開始する新中期経営計画について

Global 3rd Stage の達成に向けて、Trusted Global Innovatorとして、未来に向けた価値をつくり、様々な人々をテクノロジーでつなぐことでお客様とともにサステナブルな社会を実現することを目指し、2022年度～2025年度の中期経営計画を策定した。新中期経営計画の戦略・狙い等について紹介する。

事業環境の変化

社会を取り巻く環境は日々大きく変化しており、SDGs（持続可能な開発目標）に代表される社会課題の解決・地球環境への貢献と、新しい価値創造をはじめとした経済価値向上の両立等、企業経営に求められる要素は多様化している。例えば、脱炭素化や生物多様性の保全等の「地球環境の保全」、モノのIT化やスマートシティに代表されるような「つながるモノの拡大」、シェアリングや生体センシングのような「消費・生活スタイルの変化」等である。

このように、テクノロジーの進化を背景に様々なモノ・ヒトがつながることで、企業・業界の枠を超えたデータ活用が進み、データドリブンな社会への変革に向けたデジタル関連投資がとてつもない勢いで加速している。

こういった背景の一方、IT市場における競争環境は激化しており、様々なプレイヤーが社会・テクノロジーの変化に合わせてサービス・ラインナップを拡大させる中、当社がお客様へ貢献し続けるために、更なるグローバルレベルでの事業競争力強化の必要性が高まっている。



図7 社会トレンドの変化



図8 前中期経営計画 戦略全体像



図9 前中期経営計画 経営目標達成状況

海外事業の質を伴った成長の加速	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 継続的な収益性の向上による、更なる質を伴った成長 ◆ 競争力確立に向けたDigitalシフトとシェア・プレゼンスの拡大
デジタル領域における更なる競争力の強化	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 経営変革・事業変革の構想から実現までのE2E対応力の強化 ◆ 社会課題の解決、新たな社会実現に向けた業際連携の創出
人財が成長する組織への変革	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 人財の戦略的強化による慢性的な人財不足の早期解消 ◆ 多様な人財が長期に活躍できる環境・文化への変革
真のグローバル企業となるためのHQ機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 健全な事業運営と成長の実現に向けたグローバルガバナンスの強化 ◆ グローバル企業としての更なる成長に向けたHQ機能の変革

図 10 新中期経営計画に向けた課題

前中期経営計画の課題

そこで当社では、前中期経営計画(2019年度～2021年度)として、グローバルで質を伴った成長をめざし、海外事業の収益性改善とデジタルへの取り組みの更なる加速を推進してきた。

これらの取り組みにより、前中期経営目標である、「連結売上高 2兆5千億円超」、「顧客基盤^{※2} 80社以上」、「連結営業利益率^{※1} 8%」の3つの指標について目標を達成した。「海外EBITA率^{※1} 7%」については新型コロナウイルス感染症影響による一時的な遅れがあったが、北米において目標を達成した。

北米の収益性改善については、Withコロナ社会における新たなニーズの拡大等、市場環境が変化する中、2020年度に実施した事業構造改革の成果を通じてデジタルとコンサルティング領域の更なる強化を図り、既存の強みを掛け合わせることでお客様のDXをサポートしてきた。しかしながら、国内事業に比べると未だ収益性が低く、海外事業の更なる成長に向けて、引き続き収益性改善とデジタルシフトの推進に取

り組んでいく必要があると認識している。

一方、EMEA・中南米においては、北米同様、市場環境が大きく変化する中、デジタル人財・デジタルアセットの強化によるデジタルビジネスの拡大を図るとともに、グローバルブランドの統一・事業会社の一体運営を早期に実現し、お客様ニーズに的確に対応した。結果として2023年度のEBITA率7%の達成を見据えるところまで収益性を高めている。

デジタルへの取り組みの更なる加速では、グローバルオフリングによるグローバルビジネスの拡大や各リージョンにおけるデジタルビジネスの獲得等、様々な成果を創出することができた。一方で、事業環境の

変化にもある通り、社会課題の解決・地球環境の貢献に向けてデジタルトランスフォーメーションのトレンドはますます加速しており、更なる競争力の強化にむけた取り組みが必要と認識している。

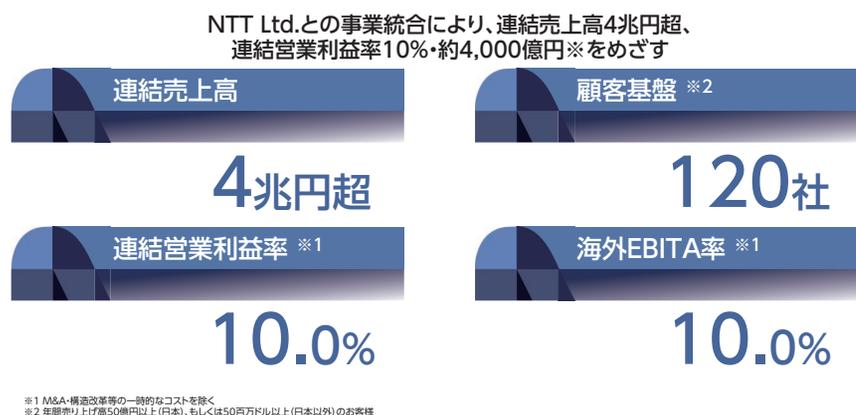
Global 3rd Stage にむけては、海外事業の質を伴った成長とデジタル領域における競争力の強化が継続課題であり、加えて、世界的に Talent war と呼ばれる人財獲得競争が激化していることを踏まえ、多様な人財が長期に活躍できる環境・文化へ変革していくとともに、真のグローバル企業へと成長していくことが課題であると認識している。

新中期経営計画

このような事業環境の変化及び課題を踏まえ、当社グループは2022年度～2025年度の中期経営計画経営目標を以下の通り設定した。

中期経営目標

連結売上高4兆円超、連結営業利益率10%を目標とし、営業利益は約4千億円^{※1}をめざしていく。加えて、海外EBITA率10%、顧客



^{※1} M&A・構造改革等の一時的なコストを除く
^{※2} 年間売上げ高50億円以上(日本)、もしくは50万ドル以上(日本以外)のお客さま

図 11 新中計経営目標

基盤 120 社を目標とし、前中期経営計画と同様に海外事業の質を伴った成長、顧客基盤の拡大に取り組んでいく。

連結売上高 4兆円超
 連結営業利益率^{※1} 10%
 海外EBITA率^{※1} 10%
 顧客基盤^{※2} 120社

※1 M&A・構造改革等の一時的なコストを除く
 ※2 年間売り上げ高 50 億円以上（日本）、もしくは 50 百万ドル以上（日本以外）のお客様

基本方針

Trusted Global Innovator として、「Realizing a Sustainable Future」のローガンの下、未来に向けた価値をつくり、様々な人々をテクノロジーでつなぐこととお客様とともにサステナブルな社会を実現することをめざす。

中期経営戦略

お客様事業の成長を支え、お客様とともにサステナブルな社会を実現していくために、これまで培ってきた顧客理解と高度な技術力でシステムをつくる力と、様々な企業システムや業界インフラを支え、人と企業・社会をつなぐ力をさらに高めていく。

具体的には、業界・技術の Foresight を起点とした変革提案と、高いビジネスアジリティを実現するアセットベースの価値提供により、経営変革・事業変革の構想策定から実現まで、End to End の対応力を強化していくとともに、様々なモノやデータをつなぐ Edge to Cloud^(注1) サービスにより、業界を超えて企業をつなぐ業際連携を実現し、企業・業界の枠を超えた新たな社会プラッ

トフォームや革新的なサービスの創出をめざしていく。

これらの取り組みをグローバル全体で推進していくため、NTT グループ傘下の NTT Ltd. と海外事業を統合し、IT と Connectivity を融合したサービスをトータルで提供する企業へと進化していく。コンサルティングやアプリケーション開発に留まらず、Connectivity 領域までを含むデジタルトランスフォーメーションに必要なサービス・ラインナップを一元的に整備し、複雑化・多様化するお客様のニーズにグローバルレベルで対応していく。

戦略1. ITとConnectivityの融合による新たなサービスの創出

NTT グループとの更なる連携強化により、Edge to Cloud^(注1) のサービス提供力を強化していく。幅広い業界にシステムを提供する強みと組み合わせ、様々な顧客接点やデータをセキュアにつなぎ合わせることで、企業・業界の枠を超えた業際連携を実現し、新たな社会プラットフォームや革新的なサービスを創出していく。

国内においてはソーシャルデザイン推進室を中心に各事業分野（公共・金融・法人等）間の連携を強化し、海外では Smart City 分野や 5G 関連

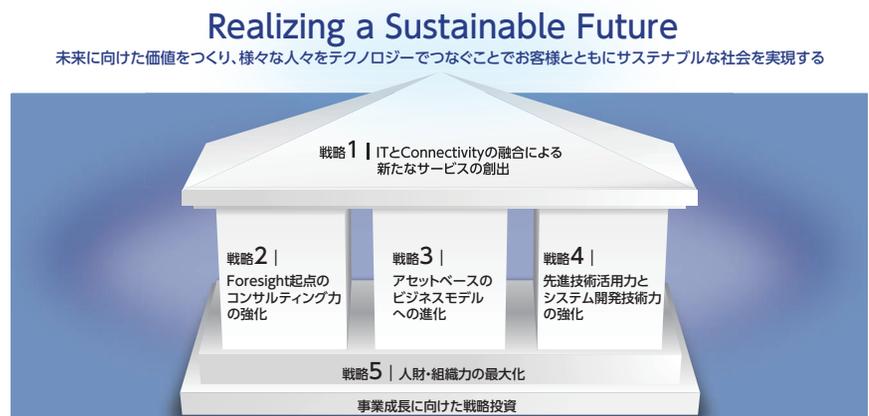


図 12 新中期経営計画 戦略全体像



図 13 戦略1. ITとConnectivityの融合による新たなサービスの創出

のビジネスを中心として、業際連携ビジネスの創出・拡大に取り組んでいく。

戦略2. Foresight 起点のコンサルティング力の強化

各事業分野にコンサルティング専門組織を立ち上げるとともに、お客様や業界の未来 (Foresight) を構想する方法論の整備とその実践の支援、コンサルティング人材の育成等、事業分野を越えて横断的にサポートする機能を設置する。加えて、世界各地の業界・業務のスペシャリストが持つ様々な知見を集めて活用するネットワークを立ち上げる。これらの取り組みにより、お客様・業界未来を構想するインダストリーコンサルティング力と、テクノロジー起点で未来を構想するテクノロジーコンサルティング力を強化し、共創パートナーとしてお客様の成長を支え、ビジネス変革を実現していく。

戦略3. アセットベースのビジネスモデルへの進化

業界・業務の Foresight・ベストプラクティス、ソフトウェア、自社ツール等、お客様に提供できる価値を再利用可能な状態で集約し、それらを活用したコンサルティングから、デリバリー・マネージドサービス (注2) をグローバル全体で推進していく。これまでの受託 SI を主体としたビジネスモデルから、自らプロアクティブに提案・発信するビジネスモデルへと変革し、デジタル時代にふさわしいビジネスアジリティを備え、お客様への提供価値を最大化していく。

また、戦略2、戦略3における取

り組みを全社横断で連携させ変革を加速していくために、社長直轄の本社組織として「コンサルティング&アセットビジネス変革本部」を2022年7月に設置した。

当本部がコンサルティングの強化、アセットベースビジネスの進化に向けた事業変革や人材育成の仕組みを全社的に構築しリードしていく。

また、国内事業に関しては、2022年7月に新設した「テクノロジーコンサルティング&ソリューション分野」と連携し、インダストリー共通に横断的に活用可能なテクノロジーコンサルティングやアセットベースのオフリングの展開支援

を行う。

戦略4. 先進技術活用力とシステム開発技術力の強化

技術の成熟度に応じた、Emerging、Growth、Mainstream の3つ領域における活動を推進し、未来の競争力獲得に向けた先進技術活用力の強化と生産性の向上に向けたシステム開発技術力の強化を両輪で進めていく。

(Emerging 領域)

先進技術に対する感度が高い世界7カ国に Innovation Center を立ち上げ、各地域にチームを組成し、イノベータ顧客との共創 R & D を実施す

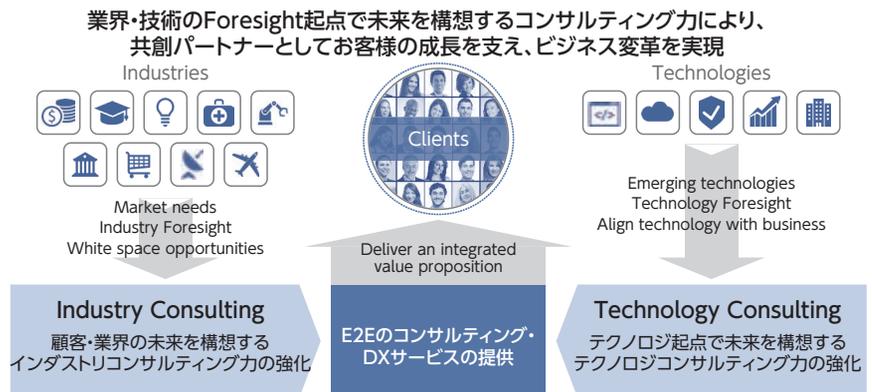


図14 戦略2. フォーサイト起点のコンサルティング力の強化

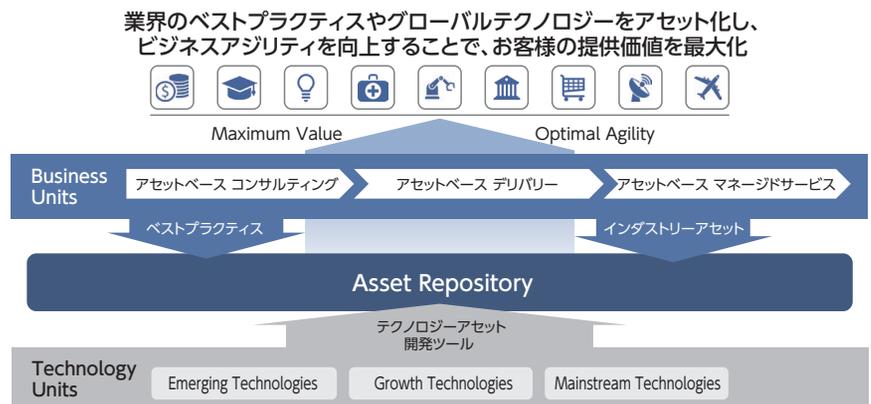


図15 戦略3. アセットベースのビジネスモデルへの進化

ることで、未来の競争力獲得に向けた技術やノウハウを獲得していく。

(Growth 領域)

前中期経営計画で取り組んだ CoE 活動を発展させた Competency Center により、今後成長が見込まれる技術のビジネス仮説の立案・検証、認知度拡大、プリセールス・デレバリ支援を推進し、次の注力技術領域を育てていく。

(Mainstream 領域)

グローバルビジネスの拡大に向けて、テクノロジーの注力領域を定め、主流となるグローバルテクノロジーの資産開発・展開を推進していく。

戦略5. 人財・組織力の最大化

当社の競争力の源泉である、人財に関する施策について、前中期経営計画に引き続き重要な施策と位置付け取り組んでいく。

まず、国内外で激化している人財獲得競争：Talent War に対し、これまでの新卒採用中心の戦略から、経験者採用の強化を図っていく。具体的には、Hiring Manager と呼ばれる専任者を各事業分野に設置し、機動的な採用活動と採用ブランディングの強化に取り組む。海外においては、グローバルで最先端技術やが学べる育成システムや、グローバルビジネスキャリアを積める機会等を背景に、ブランディングを高めることで、採用市場における企業の魅力度を継続的に高めていく。

また、高い専門性に応じた処遇の実現等、社員の自律的な成長を促す制度を整備するとともに、業務の特性等に応じて働く時間と場所を柔軟

に設定できる環境を実現することで、ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョン^(注3)を推進し、従業員エンゲージメントを向上させ、離職率の低下やリテンション率の向上等、既存の人財にとっても有益な施策を打ち出していく。

多様な人財一人ひとりが自分自身を表現し、活躍できる組織機能・カルチャーをもった、働く人にとって魅力的な企業へと変革し、各戦略の実行を支える人財・組織力を最大化するとともに、将来にわたっての企業価値を高めていく。

事業成長に向けたグローバル連携機能の強化と戦略投資

これらの5つの戦略を支える仕組みとして、グローバルを前提とした Marketing、Innovation、Governance の機能を強化し、事業環境の変化に迅速に対応していくとともに、投資と成長の好循環を確立し、Global 3rd Stage にむけた事業成長を実現していく。

具体的には、Industry、Technology の注力領域に加え、サステナビリティや IOWN といった社会変革を実現するテーマに対する投資枠を新設し、将来のビジネス創出に向けた戦略的な投資をグローバル全体で推進

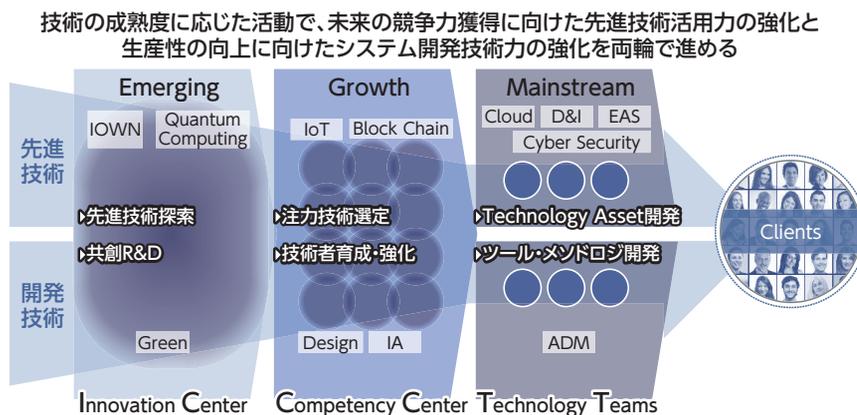


図 16 戦略 4. 先進技術活用力とシステム開発技術力の強化

グローバル企業に相応しい組織機能・カルチャーに変革することで、事業を支える人財力・組織力を最大化し、更なる成長を実現していく



図 17 戦略 5. 人財・組織力の最大化

していく。

なお、グローバル経営体制の強化に向けて、2022年7月にコーポレート組織における組織再編を行った。

1つ目は、グローバルマーケティング本部の機能の見直しである。「グローバルマーケティング本部」の傘下に広報部を配置し、グローバルで統一したマーケティング活動を推進する。

2つ目は、グローバルガバナンス本部の新設である。法務、知的財産、リスクマネジメント、災対等の機能を集約した「グローバルガバナンス本部」を新設し、グローバル全体でのガバナンスやコンプライアンスに関する方針策定やモニタリングを推進する。

3つ目は、グローバルイノベーション本部の新設である。クラウド、セキュリティ等の横断的な技術領域での競争力強化、グローバル横串での連携促進、グローバルベンダーとのアライアンス強化を担う「グローバルイノベーション本部」を新設し、将来のビジネス創出に向けた戦略的な投資をグローバル全体で推進する。

サステナビリティ経営

事業環境の変化で示した通り、社会を取り巻く環境は日々大きく変化している。

私たち NTT データの企業理念「情報技術で、新しい『しくみ』や『価値』を創造し、より豊かで調和のとれた社会の実現に貢献する」は、このように大きな変化を迎える時代においても、私たちの存在意義そのものであると考えている。

これまででも、ESG 経営として、12の重要課題を定め、事業戦略と

Global 3rd Stageに向けて戦略領域への投資とGlobal M&Aのための一定の投資枠を確保・実行しさらなる成長へつなげていく

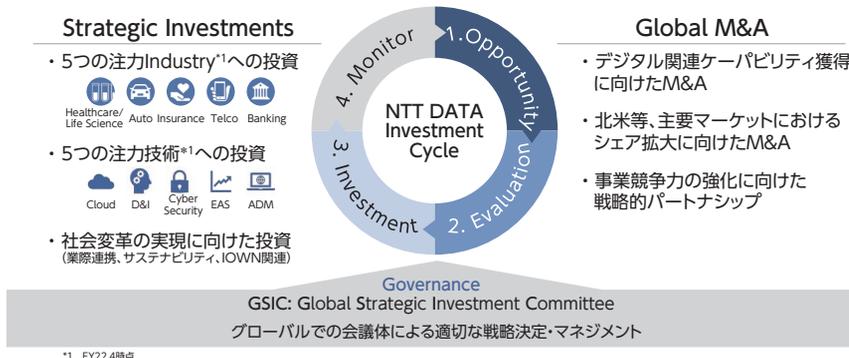


図 18 事業成長に向けた戦略投資

並列して主にコーポレート部門が中心となり取り組んできたが、新中期経営計画においては、この考え方を大きく変え、「当社の事業が成長すればするほど世界が良くなる事業構造への転換」を念頭に、事業部門も含めた全社の主体的な活動として自律的な取り組みに昇華させた。

具体的には「Realizing a Sustainable Future」というスローガンの下、中長期的なアウトカム（目指すべきゴール・方向性）を示した3つの軸を定め、その軸に沿った当社として取り組むべき重要課題である9つのマテリアリティを設定した。

(サステナビリティ経営の3つの軸)

- * 「Clients' Growth サステナブルな社会を支える企業の成長」
- * 「Regenerating Ecosystems 未来に向けた地球環境の保全」
- * 「Inclusive Society 誰もが健康で幸福に暮らせる社会の実現」

マテリアリティは、全社・全グループ会社の取り組んでいる事業がどのような社会課題の解決につながっているかを一つひとつ精査・整理し、それらを類型化することで、定めたもので、我々の事業活動そのものがサステナブルな社会実現にどう貢献するかを表したものとなっている。

例えば、公共事業分野では、災害対策業務をトータルで支援するデジ

NTTデータはサステナブルな社会の実現に向けて「Environment, Economy, Society」3つの軸で取り組んでいく



図 19 サステナブルな社会の実現に向けて

タル防災プラットフォーム「D-Resilio®」が例として挙げられる。台風・大雨等の自然災害の頻発化・激甚化に加え、大規模停電等、災害は複合化、広域化している。一方で、災害対策を行う自治体やインフラ事業者等は、被災情報の収集・集約が非デジタル形式により情報連携がなく、災害対策業務の効率化と組織連携は喫緊の課題となっている。これらの課題に対して、当プラットフォームを通じ、デジタル技術により、災害発生時における情報の収集、分析、伝達、連携を支援し、災害対策の迅速かつ的確な対応に貢献する。このような取り組みは「Community Engagement」に該当する。

金融事業分野においては、2004年から運営している地方銀行・第二地方銀行向けに複数行が基幹系システムを共同利用する「NTTデータ地銀共同センター」により、参加行の効率的なシステム運用を支えている。システムの共同利用によるコスト削減や業務効率化に加え非対面チャネルサービスの充実等により、個別運用時と比べ76%の温室効果ガス排出量の削減を実現している。さらに、「PITON™注4」の提供や運用共通化により、81%程度の削減を見込んでいる。このような取り組みは、「Carbon Neutrality」に該当する。

さらに、法人事業分野においては、Food&Wellnessプラットフォームにより、食と健康のパーソナライゼーションの実現に貢献する。生活者や企業や有する多種多様な健康データをプラットフォーム上に集積し、様々な企業が活用することで、

生活者ひとり一人にあった「食と健康」サービスの創出を支援する。このような取り組みは、「Digital Accessibility」に該当する。

このように、当社の企業活動と事業活動を通じて中長期的に持続可能な社会の実現に取り組んでいく。

なお、サステナビリティ経営の推進に向けて、2022年7月に非財務指標を中心とした事業戦略を統括するサステナビリティ経営推進部を設置し、グローバルでの取り組みを加速する。

今後も企業理念のもと、大きな変化の局面をさらなる成長の機会と捉

え、長期的な視点を持って、経営におけるサステナビリティの統合をさらに進めていく。

注1：IoT端末やスマートデバイス、その近くに設置されたサーバーでデータ処理・分析を行うエッジコンピューティングと、データを集中管理・処理するクラウドコンピューティングを組み合わせたアーキテクチャー

注2：ITサービスに付随するハードウェア、ソフトウェア等の導入等の環境構築から管理運用までを一体型で提供するサービス

注3：持続可能な社会の実現のために取り組むべき多様性、公平性、包摂性のこと

注4：NTTデータが提供する、メインフレーム向けに開発されたアプリケーションをオープン系の基盤上で稼働可能とするフレームワーク

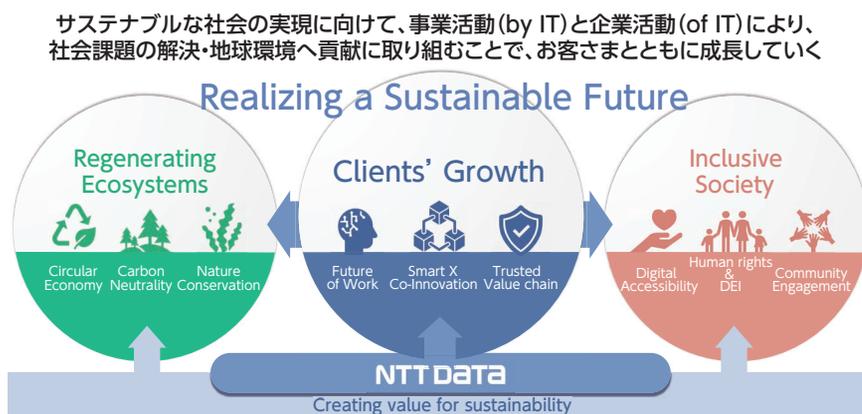


図20 NTTデータのサステナビリティ経営

事業部門を含め全社で機会とリスクを評価し、9つのマテリアリティを設定
サステナブルな社会の実現に向けて、グローバル全体で取り組んでいく



図21 マテリアリティ